



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS**

Daghero, Alberto

(Prof.Adj.SE, Facultad de Ciencias Agropecuarias/UNC)

### **Resumen**

La experiencia realizada en diferentes Facultades de Agronomía, Veterinaria y Agroalimentos, tanto de Universidades Públicas como Privadas, muestran la importancia de la planificación estratégica para estas instituciones, ya que la misma se la considera válida para dar respuestas oportunas a las diferentes demandas y cambios habidos en los últimos tiempos, tanto a nivel interno como externo de la institución universitaria. Además hace un aporte relevante para los procesos de autoevaluación y acreditación existente.

Se utilizaron metodologías participativas, como por ejemplo Metaplan, Árbol de Problemas, y FODA, incorporando al proceso de planificación a los principales actores de las instituciones involucradas.

La participación de un (o dos) moderador en cada taller/encuentro fue importante a la hora de poner a disposición de los participantes la metodología de trabajo, utilizar los instrumentos necesarios y/o oportunos, coordinar las discusiones y observar la coherencia del proceso de planificación estratégica.

### **1.- Introducción**

En los últimos 15 años las Universidades Latinoamericanas han tenido (y tienen) profundos cambios en sus contextos sociopolíticos, como el proceso de globalización y su impacto en las economías regionales; un crecimiento de la matrícula estudiantil, pero muy dispersa en las numerosas universidades tanto privadas como públicas existentes; la creciente importancia del conocimiento como factor de desarrollo, aunque el Estado no apoye económicamente, en forma



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



adecuada, esta afirmación; la crisis de financiamiento del sector público, que se manifiesta en la disminución de la inversión pública en educación; la aparición del Estado Evaluador que instituye sistemas centrales orientados al control de la calidad, la eficacia y la eficiencia de las Universidades. Por otra parte, en la actualidad ya no se puede pensar en gestionar ninguna Institución sin que estén claros y concretos los objetivos a conseguir, y de esta manera poder dar pleno sentido a su creación y existencia.

Con estos puntos enunciados no se pretende agotar el diagnóstico de la situación, sino mas bien advertir sobre la disociación entre el modelo prevaleciente de gestión de las Universidades y la índole de los desafíos actuales. Según Orozco Silva (1994:14): *“...Hoy se percibe más claramente que la universidad tradicional no es viable. La disyuntiva se precisa más claramente: o las instituciones cambian o dejarán de ser las nuevas necesidades..”* sobre esta idea no parecen existir dudas ya que muchos autores lo explicitan , como por ejemplo Follari (1994:75) plantea que *“...Si las Universidades no cambian, mueren...”* Sin embargo, advierte : *“... Ante estos tiempos históricos de unificación discursiva pragmatizada, cabe señalar que no basta con afirmar que la realidad ha cambiado en un sentido dado, para aceptar plegarse a ella... No hay ninguna necesidad de asumir lo presente como válido, ni de aceptar situaciones de hecho como si en realidad fueran siempre valorablemente positivas (p.60)...”*

Es decir que el cambio resulta entonces necesario, pero es importante preguntarse ¿en qué sentido?, ¿cuál es el ideal de Universidad que se persigue?, ¿cuáles son los valores que se pretende cristalizar en la misma?.

Todos estos y muchos más son interrogantes relevantes, pero además cuestiones tan importantes y candentes, como la gratuidad de la Enseñanza en la universidad pública, los sistemas de ingreso a la Universidad, las fuentes de financiamiento, el acortamiento de las carreras, la relación docencia-investigación y docente-alumno, la prestación de servicios y la transferencia de tecnología, entre muchos otros, requieren para su resolución el abordaje previo de estos interrogantes fundamentales.

En el marco del diagnóstico que se realiza para la planificación estratégica, se analizan todos los interrogantes antes mencionados; y



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



cuando se habla del “ideal” y los “valores” que se pretenden cristalizar, en realidad se está hablando de la visión y misión que la institución debe tener. Muchas Universidades y/o Unidades Académicas no tienen definidos estos aspectos.

## **2.- Concepto de Planificación Estratégica**

Para acompañar estos desafíos se propone una herramienta técnica-política, la “**Planificación Estratégica**”, como un recurso conceptual-metodológico que permita definir los principales objetivos de mediano y largo plazo y por otro lado diseñar las mejores estrategias generales posibles para lograrlos

En este contexto se entiende por Planificación Estratégica a un conjunto de procedimientos, mediante los cuales la Institución desarrollará las estrategias para lograr sus objetivos, en el marco de sus valores, su visión y su misión. Es decir para poder cumplir con los objetivos planteados, los integrantes de cada Institución / organización deben pensar cuáles son los caminos más convenientes y al alcance de sus posibilidades.

El planeamiento estratégico surge como una alternativa que produce una ruptura epistemológica y metodológica con la propuesta ortodoxa (Obeide 1999). Constituyen diferencias fundamentales (Rovere, 1993: cap. II); por ejemplo:

.- En la concepción estratégica el planificador plantea una relación sujeto que planifica – objeto que es planificado, reduciendo todo a un ejercicio de ingeniería social, basado en la cosificación de la realidad social. En el planeamiento estratégico emergen múltiples actores que planifican y la realidad se construye intersubjetivamente. Se plantea una relación sujeto – sujeto.

.- Se deduce de esta idea que el planeamiento es un campo de confrontaciones y tensiones.

.- El planeamiento estratégico debe conducir a “acciones” y no a un “plan libro”. En este sentido, los instrumentos utilizados deben ser ligeros y dinámicos.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



.- Los verdaderos actores del planeamiento estratégico en la universidad son las unidades académicas; cabe a los órganos técnicos sólo una labor de apoyo y asesoramiento.

Además es importante:

.- Utilizar metodologías participativas.

.- Es indispensable buscar el mayor consenso posible, para garantizar la implementación de las acciones derivadas de la planificación.

### **3.- ¿Es posible el planeamiento estratégico universitario?**

Analizando todos los aspectos considerados hasta ahora, cabría plantearse el interrogante: ¿es posible el planeamiento estratégico universitario?

Gómez Campo y Tenti Fanfani (1989) señalan como importante, dos modelos de cambio: a) uno de *cambio de los sujetos implicados en los procesos decisorios*, con el fin de producir transformaciones en los niveles subjetivos de los agentes del sistema, y b) un *modelo global de planeamiento* que señale una lógica de actuación general y prescriba las grandes etapas del proceso decisorio. En el primer caso, el modelo insiste en poner el acento en el hecho de que nadie se dispone a asumir nuevos valores, creencias, actitudes y a embarcarse en nuevas prácticas si antes no se convence de que sus hábitos tradicionales ya no le convienen, o bien, si no está seguro de que un cambio eventual no lo va a perjudicar (Rovere, 1993).

En este sentido es siempre visible en la práctica, la existencia de una cierta resistencia al cambio, producto, entre otras causas: a) el miedo al cambio mismo, a lo que “vendrá”; b) perder autonomía de cátedra; c) desinformación del concepto y proceso de la planificación; d) desconfianza en los “futuros cambios”; e) la no participación en el proceso decisorio; f) temor de incorporar nuevos valores; g) cambiar hábitos de muchos años, etc.



## *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Una vez alcanzada esta instancia es importante diseñar la estrategia para el desarrollo del proceso de planificación, en donde la metodología a utilizar cobra relevancia, siempre pensando en una participación activa de todos los actores involucrados. La misma deberá ser clara y práctica para lograr en un tiempo prudencial resultados concretos.

En este contexto el proceso de planificación estratégica tiene varias fases que deberán tenerse en cuenta.

En general se distinguen tres fases en el modelo de cambio subjetivo: 1) desestructuración, es decir creación de la motivación para el cambio; 2) cambio, o sea el desarrollo de nuevas creencias, actitudes y conductas en base en la nueva información obtenida y en la redefinición cognitiva; y 3) reestructuración, o la estabilización e integración de nuevas creencias, actitudes, valores y modelos de conducta en el resto del sistema.

A continuación se presenta un *modelo del proceso de gestión estratégica*

### **MODELO**

#### **Diagnóstico**

*Análisis de*

*Contexto (ambiental)*

*I*

*Intereses de*

*Los actores*

*De la Organización*

*I*

El sistema  
de **Gestión**-

Estratégica

*La Base de Datos: ---*

*- Desempeño pasado*

*- Situación actual*

*- Pronósticos*

*I*

#### **Diagnóstico (FODA):**

*- Oportunidades*

*y Amenazas*

*- Fortalezas y*

#### **Estrategia:**

*I*

*- Misión*

*- Visión ---*

*- Objetivos/*

*Políticas*

*Plan mediano*

*plazo:*

*Programas y*

*Proyectos*

*Plan*

*Puesta*

*en --- y*

*plazo*

*marcha*

**Con**

**trol**

**---**

**Eva-**

**lua-**

**ción**





### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



### *Debilidades*

---

#### **Planeamiento táctico**

#### **Planeamiento Estratégico**

---

#### **Gestión Estratégica**

Fuente: adaptado de Steiner, G.A.; Miner, J.B. y Gray, E.H., Management Policy and Strategy. Text. Reading and Cases, 2da. ed. London, Macmillan Publishing Co. ,1982; Modificado por Alberto Daghero 2003.

En el modelo precedente, el sistema de Gestión Estratégica está dividido en dos etapas bien definidas: 1) lo que se denomina el **planeamiento estratégico**, es decir la definición de los objetivos / estrategias, la visión y la misión de la Institución, partiendo de un diagnóstico, y 2) el **planeamiento táctico**, es decir la operativización de las estrategias, en los planes, programas y/o proyectos a mediano y largo plazo; y por último la realización de un seguimiento (control) y evaluación.

#### **4.- Algunas conclusiones**

Estas conclusiones están referidas a la viabilidad del planeamiento universitario, en donde la concepción tradicional del mismo no parece adecuada a la naturaleza de las organizaciones universitarias, y por lo tanto hay que ir generando, a lo largo del proceso de planificación, nuevas ideas y formas de expresión de las diferentes componentes que integran una planificación estratégica.

En los últimos años el autor de este trabajo ha realizado varias experiencias en Facultades de Agronomía y Veterinaria, tanto de Universidades privadas como públicas, en donde se fueron adaptando metodologías participativas y también la terminología.

De acuerdo a lo descripto más arriba, se hace necesario la planificación, para de esta manera dar las respuestas oportunas a las



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



diferentes demandas y cambios habidos en los últimos tiempos, tanto a nivel interno como externo de la institución universitaria.

El planeamiento estratégico resulta una alternativa válida, dado el carácter pluralista de la institución universitaria y la diversidad de actores internos y externos. En este contexto debemos distinguir claramente entre las estrategias “personales” de los actores en juego y la existencia de un sistema que conduzca a estrategias “institucionales”.

Un plan estratégico carece de sentido si no es concebido como parte de un proceso de gestión estratégica articulado en un sistema institucionalizado, en donde deben participar todos los actores relevantes de la institución.

La gestión estratégica no necesariamente debe atender a la totalidad de los aspectos institucionales, sino que puede concentrarse en aquellos problemas u oportunidades más importantes.

En este contexto el sistema debe ser concebido y desarrollado como un medio de aprendizaje social, relativo a la propia institución y a la toma de decisiones. Además debe asegurar la transparencia de los procesos decisivos y de las fuentes de información.

Este instrumento debe servir para los procesos de autoevaluación institucional en busca de introducir las mejoras y/o cambios necesarios para la calidad de la enseñanza en este ámbito, además de realizar el seguimiento y evaluación de los planes, programas y/o proyectos resultantes. Si bien es cierto que existen formas de autoevaluación en el ámbito universitario, en muchos casos se adolece de una visión integral sobre todo del proceso de gestión.

Por otra parte es importante destacar que existe a nivel mundial procesos de planeamiento estratégico en universidades, así como también acreditaciones, para las cuales es importante esta planificación. A nivel regional (MERCOSUR) ya hay acreditaciones en diferentes países, y en Argentina la CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria) está impulsando los procesos de Evaluación / Autoevaluación y Acreditación en las diferentes unidades académicas del país.

## **5.- Metodología de trabajo**



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



La metodología de trabajo que se ha utilizado para la planificación estratégica en diferentes Facultades de Agronomía, Veterinaria y Agroalimentos, es participativa, y para la cual se aplicaron instrumentos varios como: 1) METAPLAN (utilización de paneles, papelógrafos, tarjetas, marcadores, etc., en donde se hacen esquemas, gráficos, etc. para la precisión y protocolización de lo que se discute); 2) Árbol de Problemas (correspondiente al método de Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos = ZOPP). Para la realización de este árbol de problemas se parte de los problemas principales existentes para una determinada temática, se define el problema central y/o problema de partida para el análisis (tallo del árbol), se definen las causas de este problema (raíz del árbol) y a su vez las causas de estos, y así sucesivamente, hasta que los participantes en este análisis consideren conveniente; y por último se anotan los efectos principales del problema central, y si es necesario los efectos de éstos (copa del árbol); 3) la metodología FODA (análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); 4) preguntas orientativas.

En todos estos análisis / discusiones participó un (o dos) moderador, quien puso a disposición de los participantes los instrumentos metodológicos y coordinó las discusiones entre los mismos, en la búsqueda ordenada de los objetivos planteados para cada reunión. Un buen moderador debe lograr resultados claros y concretos al finalizar cada jornada de trabajo, en donde todos los participantes fueron actores activos en el proceso de discusión e intercambio de ideas.

El trabajo se realizó en grupos (no deben ser numerosos), y se intentó siempre alcanzar el mayor consenso posible. En la dinámica grupal se trabajó alternadamente en subgrupos y en plenario para socializar y consensuar la información con todos los participantes en los talleres previstos en el proceso de planificación definido.

En una primera fase, y en algunas Facultades, se comenzó a analizar/discutir con representantes del Honorable Consejo Directivo, Secretarios, Directores y Decano y Vicedecano, mientras que en otras Facultades se sumaron Directores de Departamento y Docentes referentes, para luego sobre los resultados que ya han sido consensuados por este primer grupo, continuar trabajando (agregando, modificando, completando) con los otros actores importantes de la





### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Facultad como por ejemplo Directores de Departamentos, integrantes de Cátedras, etc. Es decir que se trabaja en forma de cascada con los diferentes actores de la institución, buscando siempre el consenso, utilizando diferentes formas metodológicas participativas. En este proceso el flujo de información es constante entre los actores, no solamente en el taller mismo, sino que se trabaja también a nivel individual y/o grupal, entre una jornada y la próxima.

### **6.- Bibliografía**

- .- ALVAREZ, Sonia, "Los procesos de Planeamiento en Universidades Democratizadas, Desafíos y Propuestas". Tercer Encuentro Nacional de Evaluación de la Calidad, Universidad Nacional de Mar del Plata, noviembre de 1993, publicación de secretaría académica de la UNMDP.
- .- BRUNNER, José J., Educación superior en América Latina. Cambios y desafíos, 1ra. Ed., Santiago, fondo de Cultura Económica, 1990.
- .- FOLLARI, Roberto, "Los retos del Siglo XXI ante el Estado Evaluador". En Currículum Universitario Sigli XXI, Fac. de Cs. de la Educación, Univ. Nac. de Entre Ríos, 1994.
- .- GOMEZ CAMPO, Víctor y TENTI FANFANI, E., Universidad y Profesiones. Crisis y Alternativas, Miño y Dávila Editores, Buenos Aires, 1989.
- MACHIAVELLI, Fabiana M., TABORGA, Ana M., Aspectos contextuales y conceptuales de una experiencia de planificación y evaluación institucional. Tercer Encuentro Nacional de Evaluación de la Calidad, Universidad Nacional de Mar del Plata, mimeo 1993.
- OBEIDE, Sergio, "aportes para la formulación de un plan estratégico de la Univ. Nacional de Córdoba", mimeo, 1999.
- OROZCO SILVA, Luis Enrique, "Universidad, Modernidad y Desarrollo Humano", UNESCO/CRESALC, Venezuela, 1994.
- ROVERE, Mario R., Planificación estratégica de recursos humanos en salud. OPS/OMS. Washington, 1993.
- STEINER, George A., MINER, John B. Y GRAY, Edmund R., Management Policy and Strategy – Text Reading and Cases, 2da. Ed., Londres, Macmillan Publishing, 1982.